

Костюченко І.А.

Реалізації стилів управлінської діяльності працівниками юстиції

Костюченко Ірина Анатоліївна, аспірант
Національний авіаційний університет, м.Київ, Україна

Анотація. У статті наведено дані отримані під час проведення констатуючого експерименту психологічного дослідження з вивчення властивостей пов'язаних з різними аспектами стилів управління і взаємодії працівників юстиції. Висвітлено результати факторного аналізу масиву даних досліджуваних разом обох статей, що встановив спільні внутрішні системоутворюючі чинники інтеграції стильових індикаторів у групи, за якими виявлені латентні стратегії особистісного функціонування. Розглянуто специфіку стильових стратегій досліджуваних осіб різних статей.

Ключові слова: стиль управління, професійний стиль, інтегративний стиль, гендерні відмінності стилів, управлінська взаємодія

Для поглибленого вивчення проблеми внутрішньої структури стилів управлінської діяльності працівників юстиції нами застосовано багатомірний факторно-аналітичний системний підхід [1–3]. Виявлені на основі аналізу літератури з управління, менеджменту і психологічних досліджень нами було побудовано синтетичний контрольний перелік різноманітних стильових аспектів управлінської взаємодії, у якому кожен окремих стиль розглядався як *емпіричний корелят інтегрального стилю* діяльності фахівців юстиції. В ході реальної динаміки взаємодії стиль юриста, безумовно, змінюється від ситуації до ситуації, але специфіка професійної діяльності юристів певним чином обмежує "міграцію" між стилями, тому цілком правомірно припустити існування обмеженої кількості типажів стильової поведінки юристів, які актуалізуються у відповідь на зіткнення з певними класами професійних ситуацій і проблемних взаємодій.

З метою з'ясування зазначених питань масив даних з властивостей пов'язаних з різними аспектами стилів управління і взаємодії спочатку оброблявся спільно для осіб обох статей, що дало змогу виявити універсальний стильовий професійний еталон. Спільна обробка даних вказує на закономірності типові для обох статей, що є важливим для врахування під час проведення лекційної психологічної підготовки під час формуючого експерименту.

За результатами отриманими під час проведення констатуючого експерименту з вивчення внутрішньої структури стилів професійної діяльності юристів встановлено, що для досліджуваних обох статей (в межах аналізу середніх оцінок) в цілому наявне тяжіння до наступного інтегрального професійного стилю: активний виконавець, співпрацюючий, узгоджувач, компромісний, раціональний, раціоналістичний, накопичувач інформаційного досвіду, доброзичливий співрозмовник, ситуативний демократичний лідер-організатор без емоційних і управлінських крайнощів.

Зміст головних компонент в даних професійного стилю працівників юстиції разом для чоловіків та жінок наступний.

1. "Універсальний лідер, новатор і координатор на основі емоційного і інтелектуального впливу з повним самоконтролем". При групуванні значущих проєкцій (більших за 0,5) виділено аспекти: *лідруючий*: універсальний лідер, лідер-натхненник, лідер емоційного тяжіння, лідер-умілець, лідер-виконавець, лідер-ерудит, ситуативний лідер; *емоційний*: натхненник,

здатний надати імпульс, струснути, виразити групові почуття; *інтелектуальний*: пошук інформації, встановлення критеріїв, ерудит, високий інтелект, збір думок; *інтегруючий*: координатор, поєднуючий спільні зусилля, забезпечуючий участь, ініціатор діяльності. Найбільша проєкція "новатор" – ознака креативного підходу через різноманітність проблемних ситуацій, вирішуваних юристами. У спільному масиві помітне переважання емоційного аспекту в структурі лідерування. Таким чином, перший фактор – це відображення управлінської необхідності – *багатостороннього лідерування*, як в міжособистісних, так і в спеціально-професійних аспектах на основі креативного стилю емоційно-інтелектуального інтегруючого групи стилю.

2. "Особистісна енергія і сила: незалежний, гнучкий, активний, емоційно стійкий, домінуючий, розслаблений, впевнений у собі, недовірливий, некомфортний, з високим контролем бажань, оптимізм". Назва фактора побудована на основі нижнього полюсу вектора, як інвертація змісту необхідних для юристів характеристик, які накопичені з позитивними проєкціями у верхній частині цього вектору (полюс "пасивна, залежна слабкість"). Між I і II фактором лише два несуттєві зв'язки через проєкції. Отже, I і II фактори – це дві головні координати стилів працівників юстиції уздовж яких має відбуватися професійне вдосконалення управлінських кадрів. Фактори відображують ідеальний професійний стандарт стилю.

3. "Стаж", зі зростанням якого незначною мірою, але зменшується: "співучасть", "ліберальний" і "ліберально-демократичний" стилі, "оптимізм", "прагнення перемоги", "співпраця", "ідеалістичність", "егоїстичність" і "недовірливість". Окреслені процеси пояснюються досвідом, зниженням рівня особистої енергії, а також, зростаючим міжособистісним статусом, пов'язаним з віком, що поступово знижує спротив інших осіб.

4. "Відкритість, контактність, оптимістичність, емоційність зі збереженням лідерства, ініціативи і раціональності в контактуванні". Присутні проєкції: "співчуття", "нехтування протиріч", "співпраця", "життєрадісність", "гнучкість" і від'ємна проєкція "оцінюючий". Дана і наступні компоненти вивільнені від дисперсії факторів викривлень оцінок досліджуваними – це вектори, що відображають не наскрізний стиль, а ситуативну стильову стратегію управління на окремих фазах взаємодій з відвідувачами, колегами, підлеглими та в інших випадках професійних контак-

тів.

Дана компонента містить глибоку аналогію зі стилем психологів і психотерапевтів на стадії початкового контакту для вислуховування проблем клієнта, що відбувається з повною позитивністю, без оцінок, але зі збереженням внутрішнього лідирування та ініціативи. Отже, у юристів – це початкова фаза контакту, фаза орієнтації у проблемі співрозмовника у психологічно бездоганному стилі вислуховування й емоційної підтримки самовиразу з повним володінням ситуацією контакту.

5. "Адміністративно-авторитарний стиль" – ситуативна стратегія взаємодії юристів на фазі контакту, де необхідно почати практичну дію, на що вказують проєкції: "ініціювання діяльності", "лідер-ініціатор", "лідер-організатор", "власний-лідируючий", "відсторонений стиль", "нехтування протиріч". Проєкції: "нехтування протиріч", "відсторонений стиль", "орієнтація на процес", а також від'ємна проєкція "демократичний стиль" вказують на те, що дана головна компонента відображає короточасну стратегію надання команди до дії, як вимоги припинення вагання, обговорень, сумнівів тощо. Саме тимчасове демонстрування адміністративно-авторитарного стилю при цьому психологічно найбільш дієве.

6. "Стратегія досягнення компромісу через взаємні поступки з уважністю до відносин в ході процесу контактування". Проєкції: "співчуття", "демократичність", "ліберально-демократичний стиль", "прагматичність" і "співпраця", разом з відміченими у назві головній компоненті є точним відображенням динаміки узгодження рішення в технології ділового спілкування. Ключовим чинником процесу є збереження і покращення ставлення між співрозмовниками через взаємні кроки і нехтування частини протиріч, де немає згоди. Таким чином, це фазовий спосіб ділової професійної взаємодії юристів зі специфічним стилем психологічного контактування на шляху до компромісу.

7. "Системний аналітик з стратегією прогнозу майбутнього на основі аналізу ситуації та адміністративного спрямування опонента тактовно і лояльно". Від'ємна проєкція "демократичність", позитивна "адміністративно-авторитарний стиль", "державний діяч", "суддя", "консультант", "заохочення" та "надання імпульсу до дії" – це визначення оптимального (не м'якого і не жорсткого) управлінського стилю юриста заснованого на раціонально-інтелектуальних, аналітично-синтетичних і прогностичних судженнях про ситуацію співрозмовника. Звертає увагу те, що тут присутня одна з двох проєкцій індикатора "державний діяч". Отже, це аналітична стратегія зі зверненням до високих соціальних рівнів норм і стандартів. Таким чином, це фаза протилежна фазі емоційно-підтримуючого вислуховування, а в технології ділового спілкування, це момент завершення аргументації і контраргументації перед прийняттям рішення бесіди.

8. "Стратегія ігнорування переживань, думок, поведінки співрозмовника як складова жорсткого, прямолінійного, об'єктивного стилю контакту на основі прогнозу майбутнього". Аналіз специфіки фаз контакту юристів з виявив коротку фазу нейтралізації мані-

пулятивних апелювань співрозмовника до почуттів, помилкових юридичних перспектив тощо. Таким чином, це окрема фаза професійної взаємодії, де юрист прямолінійно, жорстко видаляє зі змісту контактування небажане, неможливе і тупікове з прогностичної точки зору. Психологічно "безжальна" позиція часто виправдана відносно частини співрозмовників, діє як спосіб ініціювання в них тверезого й об'єктивного погляду на проблему. Стиль відповідної фази нейтралізації зауважень у технології ділового спілкування.

9. "Стратегія психологічного тиску: принциповий, жорсткий, домінуючий, авторитарний стиль" – це тимчасова стратегія на фазах бесіди, де співрозмовник вимагає порушити принципи (наприклад моралі), які юрист не може проігнорувати. Таким чином, це стиль холодної і жорсткої зупинки принципово неможливих варіантів розгортання бесіди.

10. "Стратегія спрощення: прямий, емоційний, відвертий, одночасно підтримуючий і критичний, експериментуючий зі змістом реалістичний стиль з елементом легкого виклику опоненту як прагнення вербальної переваги". Дана стратегія типова у міжособистісних контактах, де один із співрозмовників, як свідому стратегію, демонструє "наївну простоту", чим стимулює опонента до розширеного самовиразу і переживання переваги. Тим часом стратегія полягає в уважному пошуку вразливих місць в позиції опонента для наступної безжальної критики, отримання психологічної переваги і кінцевої вербальної перемоги над опонентом. Таким чином, цей стиль короточасно застосовують як стратегію "вдаваної простоти" для поглибленого аналізу недоліків позиції опонента. У технології ділового спілкування є десятки різновидів цієї психологічної техніки фази вислуховування аргументів співрозмовника для подальшої їх нейтралізації.

11. "Стратегія реалістичності, раціональності, збору інформації, її узагальнення та інтеграції у співпраці". Проєкції "турботливість", "зрілість", "спокій", "емоційна стійкість", "турбота про відносини". Даний стиль здатний заспокоювати і переводити в стан об'єктивності, тверезості, ясності сприйняття проблем і ситуацій.

12. "Стратегія щирого серця, альтруїстичного, турботливого співпереживання, з заохоченням прояву думок, з одночасним збереженням внутрішньої раціональності". Проєкції: "акцент на думках", "заохочення", "лідер-ерудит", "м'який стиль", "песимізм", "співчуваючий", "раціональний", "ухилення". Окреслена модель типова переважно для осіб жіночої статі як інструмент стимулювання самопрояву співрозмовника. Проєкції "песимізм" і "ухилення" – ознаки співчуття людині при нездійсненності його вимог і очікувань, тому й демонструється співчуття для збереження відносин при подальшій відмові. При керуванні підлеглими існують багато ситуацій де потрібен цей стиль.

13. "Стратегія впевненої, раціональної, тактової оцінки для подолання позиції співрозмовника у вербальному протистоянні" – це модель типова в публічних умовах контакту. Проєкції: "практичність", "високий інтелект", "узагальнення", "самостійність у рішеннях", "вільно мислячий", "прагнення перемог-

ти", "оцінювання", "досвідчений, тактовний, свідомо лояльний" та інше точно відображають стилі адвоката, судді і сторону обвинувачення (це наслідок фахової юридичної підготовки до таких професійних спеціалізацій).

14. "Стратегія сміливості і домінантності у рішеннях".

Інші головні компоненти мають невелику вагу і мають наступний зміст: *добросовісність, моралістичність, акуратність; консервативна повага до традицій; захисник; орієнтація на метод досягнення результату; стереотипність, дружелюбність; орієнтація на успіх; синхроніст минулого і майбутнього; агресивно-захисний стиль прихований за тактовністю; орієнтація на наслідування; організатор вислову думок і їх опрацювання; ідеалістичний стиль* та ін.

Аналіз коефіцієнтів общностей у масиві факторних проєкцій досліджуваних *разом обох статей* виявив наступні максимуми індикаторів: новатор (0,951); закритий (0,950); синхроніст (0,946); лідер-умілець (0,946); співпраця (0,946); розслаблений, незворушний, інертний (Q4– нефрустрований) (0,943); пошук інформації (0,943); життєрадісний, безпечний, веселий (F+ Безпечний) (0,943); орієнтація на імпульсивність і енергійність (0,942); адміністративно-авторитарний стиль (0,941).

Максимальні коефіцієнти вказують на значний внесок у альтернативні стилі досліджуваних: креативності (новатор), внутрішньої незалежності як обмеження впливу на себе (закритий), тенденції поєднувати минуле і майбутнє (синхроніст), майстерність особистої дії (лідер-умілець), схильність до співпраці, впевненість і спокій, оптимістичність, а також здатність генерувати імпульс для здійснення дій та ерудованість на основі постійного пошуку інформації. Також слід відмітити високе значення "адміністративно-авторитарного стилю", що, незважаючи на знижене середнє значення, є ознакою широкого використання досить жорстких управлінських технік впливу для термінового досягнення цілей з апелюванням до посадових обов'язків підлеглих.

Підсумовуючи факторний аналіз *професійного стилю* юристів (разом обох статей) слід відмітити значну кількість альтернативних стилів для різних стадій ділового спілкування і різних типів співрозмовників. Перші дві компоненти є професійним еталоном особистісного стилю юриста з високою частотою перебування в такому стилі, інші компоненти відображають тимчасові, ситуативні стратегії взаємодій, серед яких незначна частина у слабких формах виходить за межі професійного стандарту.

Враховуючи положення науковців щодо статевих відмінностей нами проведено дослідження професійного стилю управлінської діяльності окремо жінок та чоловіків. Вплив фактора гендера видозмінює стиль юристів жіночої статі, насамперед, через емоційність. У чоловіків також виявлено значну присутність гендерних стратегій.

У порівнянні середніх оцінок досліджуваних чоловічої і жіночої статі нас цікавить у першу чергу саме відмінності.

1. *Стиль керівництва*. Найявне майже повне співпадіння оцінок і позицій. Чоловіки більше виявляють

реалістичний стиль.

2. *Стиль управління*. Відмінність полягає у підвищенні кількох індикаторів авторитарності в чоловіків, а в жінок у підвищенні ліберальності стилю.

3. *Стиль вирішення конфліктів*. Специфіка конфлікту у досягненні фази спілкування де починається взаємне блокування самовиразу, дій, мислення, свободи. В максимумах і мінімумах чоловіки і жінки виявили однакові позиції. Але жінки виявляють більшу наполегливість (третя позиція "домінування") відстоювання власної позиції в конфлікті, що продовжує конфлікт в часі.

4. *Стиль дискусії*. Відмінності у максимумах: жінки – "реалістичні оптимісти", чоловіки – "реалістичні аналітики", що відображає посилену участь їх інтелекту в процесі дискусії. Третя в жінок позиція індикатора "захисник" – прояв гендерно зумовленої тенденції жінок до посиленого емоційного захисту і самозахисту у відповідь на реальні чи уявні загрози. В дискусіях сутність "загрози" – це необхідність змінювати структуру власного семантичного простору, що, порівняно з чоловіками, для жінок складніше через підвищену емоційність їх ціннісних об'єктів, установок і конструктивів підсвідомого. Тому жінки схильні стійкіше захищати засвоєне в попередньому досвіді. Чоловікам достатньо раціонально-логічного обґрунтування необхідності змін для модифікації внутрішнього семантичного простору. Чоловіки в дискусіях менше за жінок критикують і засуджують.

5. *Стиль взаємодії*. Майже повне співпадіння. Жінки дещо менше використовують "згладжування" у спілкуванні – в жінок, через більшу екстраверсивність, нема остраху гострого вербального протистояння (чоловіки також обережніші через ризик фізичного зіткнення).

6. *Стилі і позиції в діловому спілкуванні*. Присутня значна подібність ранжировок. Ключова відмінність – чоловіки істотно більше *спираються на принциповий стиль*, тобто, – систему беззаперечних положень, принципів, процедур як спільного базису ділового обговорення (жінки орієнтовані на ситуативно переважаючі оцінки й більш емоційні судження).

7. *Стиль участі в дискусії*. Значна відмінність: чоловіки в максимумах здійснюють *пошук інформації і її узгодження*, а жінки *при пошуку інформації спрямовані на заохочення продовження вислову думок*, а також на ініціювання діяльності. Отже, чоловіки реалізують стратегію максимального вислуховування для інформаційного узгодження, а жінки для стимулювання спілкування як засобу надати іншим імпульс до дії.

8. *Стиль лідирування*. Значуща відмінність – чоловіки частіше виступають "лідерами-генераторами" (цілей), жінки суттєво більше реалізують стиль "лідера емоційного тяжіння", що в обох випадках точно відповідає гендерним стратегіям обох статей.

9. *Стиль розвитку організації*. Найявна значна подібність. Чоловіки дещо більше реалізують "здатність надавати імпульс, струснути", а жінки – консультування з приводу організаційних змін. Отже, бажане частіше висловлюють жінки, а чоловіки здійснюють структурні та ієрархічні зміни в організаціях.

10. *Підпростір векторів тесту Т.Лірі "Діагности-*

ки міжособистісних відносин" як індикаторів. Подібні ражировки з незначними позиційними змінами.

11. Підпростір допоміжного переліку характеристик взаємодії. Значуща відмінність чоловіків – раціональність, підтримка самостійності інших, гнучкість і оцінювання. Жінки мають підвищену емоційність зі значущо зниженими оцінками ігнорування переживань і поведінки інших. Отже, жінки зосереджені на зовнішньому (поведінці і почуттях інших) прояві людини, а чоловіки – на розумінні і забезпеченні автономності людей.

12. Підпростір рис тесту Кеттела 16 PF як індикаторів. Істотна відмінність – в чоловіків більш висока оцінка "самостійність", що на рівні гендерних стратегій пов'язане з наступним: чоловіки у прийнятті достатньо складних рішень мінімізують зовнішній вплив і лише повідомляють про своє рішення, а жінки при генеруванні складних рішень нескінченно обговорюють рух до рішення, орієнтуючись на оцінку ставлення інших. Необхідно відмітити, що отримані дані це самооцінки рис за назвами факторів тесту Кеттела 16 PF, що частково викривлені через професійну і соціальну бажаність окремих рис і небажаність інших. А дійсно поглиблений аналіз рис здійснюється при обробці даних цього тесту отриманих за стандартною процедурою.

Аналіз значущості відмінностей стилів у професійній взаємодії досліджуваних чоловічої і жіночої статі виявив високу узгодженість середніх, а наявні відмінності є результатом впливу фактора гендера. Не виявлено статистично значущих відмінностей у підгрупах

індикаторів: "Стиль управління", "Стиль вирішення конфліктів", "Стиль взаємодії", "Стиль участі в дискусії".

Жінки статистично значущо переважають чоловіків у стильових індикаторах: "орієнтація на імпульсивність і енергійність", "м'який стиль переговорів", "лідер-реорганізатор", "лідер-умілець", "лідер емоційного тяжиння", "співучасник" (організаційного розвитку), "емоційний", "співчуваючий", "недовірливий, не дає себе провести", "досвідчений, тактовний, свідомо лояльний". Таким чином, жінки виявили ключові пов'язані з гендерним фактором стильові аспекти особистісного функціонування: емоційність, як джерело енергії дій, виконавське лідирування, інтенсивне контактування, тенденцію практично діяти і змінювати оточуюче; бездоганну, м'яку і обережну техніку спілкування.

Чоловіки статистично значущо переважають жінок в індикаторах: "аналітик", "історик", "принциповий стиль", "ігнорування думок". Таким чином, чоловіки реалізують стратегію використання досвіду минулого, раціонально аналізують ситуацію, спираються на фіксовані положення власного досвіду й здатні легко ігнорувати судження і думки інших в ході спілкування. Враховуючи зміст індикаторів де переважають жінки, можна визначити чоловіків як неемоційних, більш жорстких в переговорах, менш недовірливих, а також як особистостей, що в якості джерела енергії початку дій використовують раціональне рішення про дію.

ЛІТЕРАТУРА (REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Блауберг И.В., Э.Г. Юдин Становление и сущность системного подхода. – М.:Наука. – 1973. – 270 с.
Blauberg I.V., E.G. Judin Stanovlenie i sushh'nost' sistemnogo podhoda [Blauberg I V., E.G. Yudin Formation and suschnost systematic approach] – M.: Nauka. – 1973. – 270 s.
2. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: 1984. – 293 с.
Lomov B.F. Metodologicheskie i teoreticheskie problemy

psihologii [B.F. Lomov Methodological and theoretical problems of psychology] - M.: 1984. – 293 s.

3. Усюгова Е.Н. Стиль и культура. Опыт построения общей теории стиля. СПб., 2003.

Usyugova E.N. Stil' i kul'tura. Opyt postroeniya obshhej teorii stilja [Usyugova E.N. Style and culture. Experience a general theory of style. SPb., 2003.

Kostiuchenko I.A. Implementing management styles of the worker's of the Ministry of Justice (Ukraine)

Abstract. Data obtained during execution of the ascertaining experiment of the psychological research from the investigation of the properties, connected with different aspects of management styles and interactions of the worker's of the Ministry of Justice (Ukraine) are represented. The results of the factor analysis of the data array of the both of the investigated articles, that established a common internal system-creating integration of the stylistic indicators in the group, which identified latent strategies of the personality functioning are illuminated. The specificity of the stylistic strategies of the investigated persons of different sexes are considered.

Keywords: management style, professional style, integrative style, gender differences of the styles, management interaction.

Костюченко И.А. Реализация стилей управленческой деятельности работниками юстиции

Аннотация. В статье представлены данные полученные выявленные во время проведения констатирующего эксперимента психологического исследования по изучению свойств связанных с различными аспектами стилей управления и взаимодействия работников юстиции. Представлены результаты факторного анализа массива данных исследуемых вместе обоих полов, установлено общие внутренние системообразующие факторы интеграции стилевых индикаторов в группы, по которым выявлены латентные стратегии личностного функционирования. Рассмотрена специфика стилевых стратегий испытуемых разных полов.

Ключевые слова: стиль управления, профессиональный стиль, интегративный стиль, различия стилей, управленческое взаимодействие.